



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

**Contributos do coordenador do departamento de
ciências experimentais na avaliação e desenvolvimento
profissional dos professores**

Lina Maria da Silva Luciano

Dissertação apresentada à Universidade dos Açores para obtenção do
Grau de Mestre em Supervisão Pedagógica

Orientadores

Professora Doutora Margarida da Silva Damião Serpa

Professor Doutor Carlos João Peixoto Cardoso de
Oliveira Gomes

Ponta Delgada

2015

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que expresso aqui o mais profundo e sentido agradecimento a todos aqueles que tornaram a realização deste sonho possível. A realização desta dissertação de Mestrado só foi possível porque contou com importantíssimos apoios e encorajamentos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grata. Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

À Professora Doutora Margarida Da Silva Damião Serpa, responsável pela orientação científica desta investigação, expresso o meu sentido e profundo agradecimento pela orientação e apoio incondicionais. Muito obrigada pela amizade, simpatia, carinho, pelo encorajamento que me transmitiu e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo. O seu apoio, experiência e sabedoria foram determinantes na elaboração desta tese de Mestrado. Agradeço o privilégio que tive em tê-la como orientadora deste Mestrado que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

Aos meus colegas de profissão que participaram neste estudo, agradeço a sua participação e colaboração, porque sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

À minha mãe, ao meu pai e à minha irmã obrigada pelo amor incondicional que têm por mim, pela paciência que tiveram comigo, pelo carinho, por me encorajarem em todos os momentos da minha vida e por me ajudarem a ultrapassar todos os obstáculos que a vida me tem dado porque sem o vosso apoio já mais teria consigo concluir mais esta etapa da minha formação académica. São as pessoas mais especiais da minha vida, sem vocês a minha vida não teria sentido, o amor incondicional que têm por mim é a minha força de viver. Obrigada por estarem sempre ao meu lado. À minha mãe, Maria, ao meu pai, Raimundo, e à minha irmã Tânia, dedico todo este trabalho!

Obrigada à minha avó pela sua proteção, és e sempre serás uma estrelinha especial na minha vida.

Ao meu cunhado Pedro agradeço o seu apoio, amizade, ajuda no *abstract* e encorajamento.

RESUMO

O presente estudo aborda a problemática das funções do coordenador do departamento de ciências experimentais, dando especial atenção aos aspetos da sua ação supervisiva em geral, bem como à sua intervenção no processo de avaliação do desempenho docente (ADD), destacando, em particular, o seu contributo para o desenvolvimento profissional dos professores que estão sob a sua responsabilidade.

Para isso, definiram-se diversas questões de investigação que, no essencial, procuram compreender, por um lado e na perspetiva dos docentes do departamento, o perfil pessoal e profissional do coordenador de departamento curricular com funções supervisivas, em que medida se espera que afete o trabalho dos docentes que coordena, sobretudo em situações de avaliação do desempenho docente, e de que forma a sua ação tem permitido o desenvolvimento profissional dos docentes. Por outro lado, pretendeu-se aprofundar, as dificuldades percecionadas pelos coordenadores de departamento curricular no desempenho das suas funções.

Neste sentido, optou-se por uma abordagem metodológica interpretativa e exploratória, de tipo qualitativo, cuja técnica de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, dirigida a cinco coordenadores de departamento curricular e a quinze outros professores, colegas de departamento, sendo esses dados submetidos a procedimentos de análise de conteúdo.

O estudo permitiu concluir que, na opinião dos participantes, a promoção do trabalho cooperativo e a supervisão das planificações são apontadas como favorecedoras do crescimento pessoal e profissional dos coordenadores de departamento curricular e dos professores. No entanto, os discursos dos entrevistados indiciam que não está muito desenvolvida a cultura do trabalho cooperativo. Ainda na opinião dos participantes neste estudo, as práticas referentes à observação de aulas e à avaliação da atividade docente são um contributo para a avaliação do desempenho docente. Todas as funções previstas na legislação para o coordenador de departamento curricular foram focadas, embora umas vezes só por algum coordenador (coordenação científica) ou grupo de outros professores (promoção da formação dos docentes), o que significa que os profissionais do ensino estão a par do que está previsto na legislação sobre as funções do coordenador de departamento. Sendo que as três funções que verificaram total unanimidade quanto à sua importância ou a indícios da sua concretização foram: organização de tarefas, avaliação da atividade docente e gestão de procedimentos administrativos. Trata-se de um resultado que sublinha a valorização dos aspetos burocráticos e de avaliação dos docentes, em detrimento da organização de ações destinadas à promoção das aprendizagens ou ao desenvolvimento profissional dos professores. Este resultado é acentuado pelo facto de todas as atas analisadas fazerem alusão à gestão de procedimentos administrativos, bem como a maioria dos docentes do departamento, que também reconhecem que o seu coordenador deu especial atenção à avaliação dos docentes. Todos os entrevistados que participaram neste estudo consideram que o coordenador de departamento curricular deve apresentar as seguintes características no seu perfil: possuir capacidades intrapessoais, gerir relacionamentos interpessoais, possuir conhecimento científico na área de docência e a nível pedagógico, ter algum tempo de serviço e possuir formação específica para o exercício do cargo. No entanto, são unânimes em eleger como principal característica para o perfil desejável do coordenador de departamento curricular o saber gerir relacionamentos interpessoais, e dentro destes a capacidade de liderança. Verifica-se que apenas dois coordenadores partilham da opinião dos respetivos professores que coordenam em relação às características pessoais e profissionais. A nível das dificuldades percecionadas no exercício da coordenação do departamento, a maioria dos coordenadores de departamento curricular reconhecem que as maiores dificuldades estão relacionadas com as funções referentes à avaliação do desempenho docente, nomeadamente com a observação de aulas e a avaliação de pares enquanto que na opinião dos professores as dificuldades do coordenador de departamento estão relacionadas com a avaliação de pares e com a gestão das relações de amizade.

Palavras-Chave: Funções do coordenador do departamento curricular, supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente, desenvolvimento profissional, liderança.

ABSTRACT

The present study approaches the problematic issue of the role of the experimental sciences department coordinator, with special attention to the aspects of his overseeing action in general and also to the process of evaluation of teaching performance, emphasizing his contribute to the professional development of the teachers under his charge.

In order to do so, there were defined four investigation questions that, essentially, seek to understand, on one hand, and in the perspective of the department teaching staff, the personal and professional profile of the curricular department coordinator with an overseeing role, in what measure it is expected to influence the work of the teachers he coordinates, mostly in situations of evaluation of the teaching performance and how his action allows the professional development of the teachers. On the other hand, it was intended to further understand the difficulties felt by the curricular department coordinators in the prosecution of their duties.

In this sense, there was selected an interpretative and exploratory methodologic approach, of the qualitative type, with the data collection based on a semi-structured interview, directed to five curricular department coordinators and fifteen other teachers of their department, submitting the data to content analysis procedures.

This study made it possible to conclude that, in the participants' opinion, the promotion of cooperative work and planning supervision are favourable to the personal and professional growth of both the curricular department coordinators and the teachers. However, the interviews indicated that the cooperative work culture isn't developed enough. The participants were also of the opinion that the practices referring to the class observation and to the evaluation of the teaching activity contribute to the teaching performance. All the curricular department coordinator functions predicted legally were covered, although sometimes only by some coordinator (scientific coordination) or group of teachers (teacher formation promotion), which means that the teaching professionals are up to date on the legal aspects of the department coordinator functions. The three functions that were unanimously considered as important or showed signs of their execution were: task organization, evaluation of the teaching activity and management of administrative procedures. This is a result that underlines the value of the bureaucratic aspects and teachers' evaluation, undermining the organization of other actions, destined to the promotion of learning or to professional teachers' development. This result is marked by the fact of all registry analysed being allusive to the management of administrative procedures, and also by most of the teachers of the department, who also recognize that their coordinator gave special attention to the teachers' evaluation. All the participants interviewed for this study consider that the curricular department coordinator should have the following profile: to possess intrapersonal capabilities, to be able to manage interpersonal relations, to possess scientific knowledge in his area of expertise and at a pedagogic level, to have some working experience and to possess specific formation for the job. However there's an undivided election of the interpersonal relation management, with special focus on leadership skills, as the main characteristic for the curricular department coordinator profile. It was ascertained that only two coordinators were of the same opinion as the teachers they coordinate, regarding the personal and professional characteristics. Concerning the difficulties felt during the department coordination exercise, most of the curricular department coordinators recognize that those difficulties are mostly related with the teaching performance evaluation functions, mainly with class observation and peers' evaluation while in the teachers' opinions the difficulties of the department coordinator are related with peers' evaluation and friendship relations management.

Keywords: Curricular department coordinator functions, pedagogic supervision, teaching performance evaluation, professional development, leadership.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1	12
DA PROFISSÃO DOCENTE À AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES E SEU	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	12
1.1. Profissão docente	12
1.1.1. O que é ser Professor	12
1.1.2. Avaliação e desenvolvimento profissional	13
1.2. A supervisão pedagógica na avaliação do desempenho docente	18
1.2.1. Para um conceito de supervisão.....	18
1.2.2. Funções do supervisor/avaliador	22
1.2.3. Avaliação e supervisão: tensões e desafios.....	26
1.3. O coordenador de departamento	29
1.3.1. Funções do coordenador	29
1.3.2. O coordenador de departamento e a liderança.....	33
CAPÍTULO 2	36
MÉTODOS E TÉCNICAS DO ESTUDO EMPÍRICO	36
2.1. Questões orientadoras	36
2.2. Objetivos da investigação.....	37
2.3. Natureza do estudo	37
2.4. Caracterização dos participantes	38
2.5. Técnicas e critérios de recolha de dados.....	39
2.5.1. Entrevistas.....	41
2.6. Tratamento de dados: análise de conteúdo	43
CAPÍTULO 3	50
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
3.1. Funções do coordenador de departamento curricular.....	50
3.2. Perfil desejável para o coordenador de departamento curricular.....	57
3.3. Contributos para o desenvolvimento profissional.	64
3.4. Dificuldades percecionadas no exercício da coordenação de departamento.....	70
CAPÍTULO 4	78
CONCLUSÕES	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
Legislação consultada	90
ANEXOS.....	91
ANEXO 1.....	92

Caracterização dos coordenadores e professores não coordenadores	93
ANEXO 2	94
GUIÃO DE ENTREVISTA	95
Coordenadores de departamento	95
Docentes não coordenadores de departamento	98
ANEXO 3	100
PROTOCOLO ÉTICO DE INVESTIGAÇÃO	101

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Codificação das entrevistas.....	39
Quadro 2 - Organização das categorias e subcategorias	45
Quadro 3 - Funções do coordenador do departamento curricular	51
Quadro 4 - Perfil desejável para o coordenador de departamento curricular.....	57
Quadro 5 – Contributos para o desenvolvimento profissional	65
Quadro 6 - Dificuldades percebidas no exercício da coordenação de departamento	70
Quadro 7 – Caracterização dos coordenadores de departamento.....	93
Quadro 8 - Caracterização dos professores não coordenadores de departamento	93

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ADD – Avaliação do desempenho docente

INTRODUÇÃO

A sociedade onde vivemos, cada vez mais, exerce influência sobre a escola, fazendo com que esta encare o aluno como um ser social, tendo em conta as circunstâncias em que vive e das quais não é mais possível separá-lo (Rebelo, 2012, p.1).

Quando olhamos para a vida na escola na opinião de Alarcão (2000, p.14), “é também ela complexa, heterogénea, ambígua, marcada por contradições e incertezas. Nela se cruzam percursos diferentes, mundos diversos, valores díspares. Nela se sente a tensão entre a fragmentação dos saberes e a multidimensionalidade da vida real” (p.14).

Com o ganho de autonomia por parte das escolas, Alarcão (2002, p.218) considera que é necessário ampliar o campo em que incide a supervisão, nomeadamente em relação “aos aspectos organizacionais e de desenvolvimento da escola”, sem limitar a supervisão apenas à formação de professores. Neste sentido, a mesma autora (2002, p.220) introduz o conceito de escola reflexiva, definindo-a como uma “organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se confronta com o desenvolvimento da sua actividade num processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo”. Ainda na opinião da mesma autora, numa escola reflexiva, a supervisão tem como objecto “a dinamização e o acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo a dos novos agentes” (pp.231-232). Desta forma, a avaliação pode acompanhar esse desenvolvimento, devendo, para Fernandes (2008), ser entendida como “um domínio científico e uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afectam as sociedades contemporâneas, tais como a qualidade da educação e do ensino, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza” (p.5). O mesmo autor considera que um dos desafios que hoje se coloca à avaliação em geral é o “de contribuir para melhorar a vida das pessoas tendo como ponto de partida a aceitação e o reconhecimento de uma diversidade de perspectivas e de abordagens” (Fernandes, 2008, p.5).

O nosso trabalho de investigação centrou-se no estudo das funções do coordenador do departamento de ciências experimentais, dando especial atenção aos aspetos da sua ação supervisiva em geral, bem como no processo de avaliação do desempenho docente, em particular, destacando o seu contributo para o desenvolvimento profissional dos professores que estão sob a sua responsabilidade.

Pretendemos focar as perceções dos coordenadores, enquanto supervisores, bem como

as perceções dos restantes professores relativamente ao papel superviso dos coordenadores de departamento curricular. Para descrever esta realidade, e torná-la mais clara, recolhemos também as representações dos docentes e dos coordenadores sobre as dinâmicas supervisivas existentes no seio do departamento curricular.

A realização deste trabalho de investigação prende-se com a importância que a supervisão e a avaliação do desempenho docente assumem na formação e desenvolvimento profissional do professor.

A insatisfação informalmente demonstrada por alguns professores no que diz respeito à ação supervisora dos coordenadores de departamento curricular, ao longo do processo de avaliação do desempenho docente, motivou a busca de explicações que possam ajudar a compreender a realidade e assim contribuir para que o processo de avaliação do desempenho docente possa ser mais significativo e mais relevante para todos os que dele participam.

Tendo plena consciência de que esta é uma área de extrema importância para o desenvolvimento profissional dos docentes, pretendemos com este estudo investigar essencialmente através de discursos, aspetos das dinâmicas de trabalho entre os professores e o coordenador do departamento de ciências experimentais, nomeadamente no que concerne ao processo de avaliação do desempenho docente.

Em Portugal e na Região Autónoma dos Açores a Avaliação do Desempenho do Docente foi sujeita a modificações que levaram a uma nova regulamentação, segundo o Decreto Regulamentar Regional n.º13/2009/A. A partir desta regulamentação verifica-se que o sistema de avaliação docente é bem complexo, uma vez que o número de fontes e de instrumentos de avaliação aumentou, com o objetivo de se atender ao desenvolvimento profissional dos professores e à melhoria dos resultados escolares dos alunos e não apenas à promoção e progressão na carreira.

Até que ponto, a partir do discurso dos professores, se usam de modo eficiente as avaliações dos docentes com o objetivo de se melhorar a escola, a sala de aula, a formação dos professores e os resultados dos alunos?

Os governos sucessivos do nosso país têm-se deparado com o problema prático de como avaliar o mérito do desempenho dos professores de forma justa, coerente e o mais transparente possível. Esta problemática ganha complexidade ao estar relacionada com uma vasta população que é o grupo de professores de todo o país.

Os dados que serão recolhidos neste estudo serão importantes para uma melhor compreensão das funções supervisoras do coordenador do departamento de ciências

experimentais no atual modelo de avaliação do desempenho docente.

Face ao exposto, esta investigação tem como objetivos principais:

- ✚ Conhecer as expectativas de docentes e de coordenadores do departamento de ciências experimentais na Ilha de S. Miguel - Açores acerca da forma como o coordenador de departamento curricular pode contribuir para o desenvolvimento profissional destes.
- ✚ Determinar o perfil pessoal e profissional do coordenador de departamento curricular na opinião dos docentes e do próprio coordenador de departamento.
- ✚ Conhecer as dificuldades percecionadas pelos coordenadores e pelos professores do departamento de ciências experimentais no que concerne ao processo de avaliação do desempenho docente.
- ✚ Identificar quais devem ser as funções exercidas pelo coordenador do departamento curricular, na perspetiva dos coordenadores e professores a ele associados.

Estes objetivos podem ser melhor explicitados através das seguintes questões de investigação:

- ✓ Em que medida e em que aspetos o coordenador de departamento poderá afetar o trabalho dos docentes que coordena?
- ✓ Na opinião dos docentes do departamento, qual deverá ser o perfil pessoal e profissional do coordenador de departamento curricular?
- ✓ Tal como está organizada a avaliação do desempenho docente, a presença do supervisor, do ponto de vista dos professores, tem sido um elemento de motivação ou controlo sobre o trabalho que estes desenvolvem?
- ✓ Quais as dificuldades encontradas no desempenho das funções de coordenador de departamento? Como têm sido ultrapassadas?
- ✓ Do ponto de vista dos docentes e dos coordenadores de departamento, como tem o coordenador de departamento curricular contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores?

O estudo define-se como sendo interpretativo, descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Neste estudo foi utilizado como instrumento de recolha de dados a entrevista, que permitiu recolher as opiniões dos diversos grupos com interesses investidos na temática, promovendo simultaneamente uma consciencialização e uma discussão sobre a mesma. Os interlocutores selecionados para o desenvolvimento do estudo foram provenientes de várias escolas de S.Miguel.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, o primeiro contém o enquadramento teórico do estudo. Neste capítulo efetuamos a descrição sobre o que é ser Professor e de que forma a avaliação contribui para o desenvolvimento profissional. Ainda neste capítulo, apresentamos uma resenha evolutiva do conceito de supervisão, uma descrição dos diferentes modelos da supervisão pedagógica, condicionalismos na avaliação dos professores, a importância da capacidade de liderança para o exercício do cargo de coordenador de departamento curricular, e a supervisão com o objetivo de se compreender as principais funções supervisivas do coordenador de departamento curricular no processo de avaliação do desempenho docente.

No segundo capítulo, foi feito o enquadramento metodológico, onde, de forma alargada, definimos a problemática, as questões de investigação e os objetivos que conduziram o estudo, visando-se: conhecer a opinião dos coordenadores e dos outros professores acerca das dinâmicas supervisivas do departamento curricular; bem como conhecer o papel supervisivo atribuído aos coordenadores de departamento curricular. Nesta parte, também caracterizamos os participantes e respetivos contextos de trabalho, incidindo em cinco escolas públicas de São Miguel. Traçamos o plano do estudo, clarificamos a sua natureza e explicitamos depois as técnicas e instrumentos utilizados para a recolha e tratamento de dados: entrevistas semidiretivas ou semidirigidas, atas das reuniões do departamento e legislação na área, todas objeto de posterior análise de conteúdo.

No terceiro capítulo, fazemos a apresentação e análise dos dados recolhidos ao longo da nossa investigação e a discussão dos seus resultados. Neste capítulo evidencia-se a posição dos outros professores e dos coordenadores que compõem o departamento de ciências experimentais sobre as funções do coordenador de departamento curricular, o perfil pessoal e profissional desejável para o coordenador de departamento curricular, contributos das funções do coordenador de departamento curricular para o desenvolvimento profissional dos professores e as dificuldades percebidas no exercício da coordenação de departamento.

Por último são apresentadas as conclusões da investigação, um conjunto de limitações decorrentes do estudo, assim como implicações educacionais e possíveis recomendações para desenvolvimentos futuros da temática.

Em anexo, inclui-se documentação diversificada, designadamente a solicitação formal para a realização do estudo e os guiões das entrevistas.